



ISSN : 1412 - 7741  
Vol. 10 No. 2 Agustus 2016

# **Purna Iswara**

## **Jurnal Ekonomi - Manajemen**

**PENGARUH ROA, CR, DER, DAN GROWTH TERHADAP DIVIDEN PAYOUT  
RATIO PADA PERUSAHAAN INDUSTRI BARANG KONSUMSI DI BURSA  
EFEK INDONESIA**  
Suhadi

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DEMOKRATIS, LINGKUNGAN KERJA,  
DAN KOMUNIKASI ORGANISASI TERHADAP KOMITMEN KARYAWAN  
DINAS PENDAPATAN, PENGELOLAAN KEUANGAN DAN ASSET  
KABUPATEN SIDOARJO**  
Martje Tambuwan

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, KOMITMEN  
ORGANISASIONAL DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA  
KARYAWAN PT. SURABAYA BRANCH DI SURABAYA**  
Mustofa Hermanto

**PENGARUH KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH, MOTIVASI KERJA DAN  
DISIPLIN KERJA TERHADAP KINERJA GURU MADRASAH MTSN 2  
SURABAYA**  
Agus Masruhin

**HUBUNGAN ANTARA IKLIM KOMUNIKASI ORGANISASI DENGAN  
LOYALITAS PARA KARYAWAN PT. JAMSOSTEK (PERSERO) CABANG  
MALANG**  
Setio Kuncono

**HUBUNGAN LUAS TANAH DENGAN JUMLAH KREDIT KETAHANAN  
PANGAN YANG TERSALURKAN DI KUD DOKO KABUPATEN BLITAR**  
Lilik Astuti

**PENGARUH PRODUK, HARGA, DISTRIBUSI, DAN PROMOSI TERHADAP  
KEPUASAN KONSUMEN JAMU CAP ORANG TUA DI SURABAYA**  
Bachtar J. Helmy

**ANALISIS FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KINERJA KARYAWAN  
DI PT. ATASA FURNITURE SURABAYA**  
Iwan Pribadi

**STIE "ARTHA BODHI ISWARA" SURABAYA**

## DAFTAR ISI

PENGARUH ROA, CR, DER, DAN GROWTH TERHADAP DIVIDEN PAYOUT RATIO PADA PERUSAHAAN INDUSTRI BARANG KONSUMSI DI BURSA EFEK INDONESIA <b>Suhadi</b> .....	105
PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DEMOKRATIS, LINGKUNGAN KERJA, DAN KOMUNIKASI ORGANISASI TERHADAP KOMITMEN KARYAWAN DINAS PENDAPATAN, PENGELOLAAN KEUANGAN DAN ASSET KABUPATEN SIDOARJO <b>Martje Tambuwan</b> .....	119
PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, KOMITMEN ORGANISASIONAL DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT. SURABAYA BRANCH DI SURABAYA <b>Mustofa Hermanto</b> .....	135
PENGARUH KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH, MOTIVASI KERJA DAN DISIPLIN KERJA TERHADAP KINERJA GURU MADRASAH MTSN 2 SURABAYA <b>Agus Masruhin</b> .....	151 ✓
HUBUNGAN ANTARA IKLIM KOMUNIKASI ORGANISASI DENGAN LOYALITAS PARA KARYAWAN PT. JAMSOSTEK (PERSERO) CABANG MALANG <b>Setio Kunceno</b> .....	166
HUBUNGAN LUAS TANAH DENGAN JUMLAH KREDIT KETAHANAN PANGAN YANG TERSALURKAN DI KUD DOKO KABUPATEN BLITAR <b>Lilik Astuti</b> .....	171
PENGARUH PRODUK, HARGA, DISTRIBUSI, DAN PROMOSI TERHADAP KEPUASAN KONSUMEN JAMU CAP ORANG TUA DI SURABAYA <b>Bachtiar J. Helmy</b> .....	185
ANALISIS FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KINERJA KARYAWAN DI PT. ATASA FURNITURE SURABAYA <b>Iwan Priyadi</b> .....	190
ANALISIS KINERJA USAHA PADA USAHA KECIL MENENGAH BATIK DI JETIS, SIDOARJO <b>Noer Sutjipto</b> .....	198

# **PENGARUH KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH, MOTIVASI KERJA DAN DISIPLIN KERJA TERHADAP KINERJA GURU MADRASAH MTSN 2 SURABAYA**

**Agus Masruhin**

Universitas Pembangunan Nasional "Veteran" Jawa Timur

## **ABSTRAK**

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui apakah kepemimpinan kepala madrasah, motivasi kerja dan disiplin kerja secara simultan dan parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru, serta untuk mengetahui pengaruh dominan variabel kepemimpinan kepala madrasah, motivasi kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja guru pada Madrasah Mtsn 2 Surabaya.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh guru Madrasah Mtsn 2 Surabaya yang berjumlah 41 orang termasuk Kepala madrasah dan guru tidak tetap (PTT). Mempertimbangkan jumlah populasi di bawah seratus orang maka penelitian ini menggunakan seluruh populasi sebagai responden, artinya teknik sampling yang diambil adalah teknik sensus.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Variabel kepemimpinan, motivasi kerja dan disiplin kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja guru madrasah. Nilai koefisien korelasi menunjukkan adanya hubungan positif dan cukup kuat antara variabel kepemimpinan kepala madrasah, motivasi kerja dan disiplin kerja dengan kinerja guru madrasah. Variabel kepemimpinan kepala madrasah, motivasi kerja, dan disiplin kerja secara simultan maupun parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru madrasah. Nilai koefisien beta yang distandarisasi variabel disiplin kerja lebih besar dibandingkan dengan nilai koefisien beta yang distandarisasi variabel lainnya. Hasil tersebut bermakna disiplin kerja merupakan variabel yang berpengaruh paling dominan terhadap kinerja guru madrasah.

**Keyword :** *Kepemimpinan, Motivasi, Disiplin, Kinerja*

## **PENDAHULUAN**

Modernisasi dunia ditandai oleh perkembangan teknologi yang luar biasa dahsyatnya semakin cepat di segala bidang kegiatan, begitu pula dalam kegiatan pendidikan. Modernisasi ini sangat mempengaruhi terhadap perkembangan pendidikan di Indonesia sehingga diperlukan sumber daya manusia (SDM) yang berkualitas.

Pemerintah kita dalam upaya meningkatkan pendidikan bagi warga negaranya tidak henti-hentinya melakukan berbagai kegiatan dan menyediakan fasilitas pendukungnya termasuk memberlakukan Undang-Undang No. 14 tahun 2005 tentang guru dan dosen. Seperti yang disampaikan dalam penjelasan umum atas Undang-Undang No. 14 tahun 2005, Pembukaan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945 menyatakan bahwa tujuan pendidikan nasional adalah untuk melindungi segenap bangsa dan seluruh tumpah darah Indonesia dan untuk memajukan kesejahteraan umum, mencerdaskan kehidupan bangsa, dan ikut melaksanakan ketertiban dunia berdasarkan kemerdekaan, perdamaian abadi, dan keadilan sosial. Untuk mewujudkan tujuan nasional tersebut, pendidikan merupakan faktor yang sangat menentukan.

Termasuk, Pasal 31 Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945 mengamanatkan bahwa (1) Setiap warga Negara berhak mendapat pendidikan; (2)



Setiap warga negara wajib mengikuti pendidikan dasar dan pemerintah wajib membiayainya; (3) Pemerintah mengusahakan dan menyelenggarakan satu sistem pendidikan nasional, yang meningkatkan keimanan dan ketakwaan serta ahlak mulia dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, yang diatur dengan Undang-Undang; (4) Negara memprioritaskan anggaran pendidikan sekurang-kurangnya 20% (dua puluh persen) dari anggaran pendapatan dan belanja negara serta dari anggaran pendapatan dan belanja daerah untuk memenuhi kebutuhan penyelenggaraan pendidikan nasional; dan (5) Pemerintah memajukan ilmu pengetahuan dan teknologi dengan menjunjung tinggi nilai agama dan persatuan bangsa untuk kemajuan peradaban serta kesejahteraan umat manusia.

Salah satu amanat Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945 tersebut kemudian diatur lebih lanjut dalam Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, yang memiliki visi terwujudnya sistem pendidikan sebagai pranata sosial yang kuat dan berwibawa untuk memberdayakan semua warga Negara Indonesia berkembang menjadi manusia yang berkualitas sehingga mampu dan proaktif menjawab tantangan zaman yang selalu berubah.

Sumber daya manusia unggul merupakan prasyarat utama bagi terwujudnya bangsa dan negara yang maju. Berapapun besar sumber daya alam (SDA), modal sarana prasarana yang tersedia, pada akhirnya di tangan SDM yang handal sajalah target pembangunan bangsa dan negara dapat dicapai. Dalam perspektif berpikir seperti ini, suatu bangsa tak dapat mencapai kemajuan tanpa adanya suatu sistem pendidikan yang baik.

Pendidikan adalah modal dasar untuk menciptakan SDM yang unggul. Dunia pendidikan yang utama adalah sekolah. Sekolah merupakan salah satu lembaga alternatif pelayanan pendidikan. Sekolah sebagai suatu lembaga tentunya memiliki visi, misi, tujuan dan fungsi. Untuk mengemban misi, mewujudkan visi, mencapai tujuan, dan menjalankan fungsinya sekolah memerlukan tenaga profesional, tata kerja organisasi dan sumber-sumber yang mendukung baik finansial maupun non finansial.

Sekolah sebagai suatu sistem memiliki komponen-komponen yang berkaitan satu sama lain serta berkontribusi pada pencapaian tujuan. Komponen-komponen tersebut adalah siswa, kurikulum, bahan ajar, guru, kepala madrasah, tenaga kependidikan lainnya, lingkungan, sarana, fasilitas, proses pembelajaran dan hasil atau output. Semua komponen tersebut harus berkembang sesuai tuntutan zaman dan perubahan lingkungan yang terjadi di sekitarnya. Untuk berkembang tentunya harus ada proses perubahan. Pengembangan ini hendaknya bertolak dari hal-hal yang menyebabkan organisasi tersebut tidak dapat berfungsi dengan sebaik yang diharapkan (Gupta & Slungi, 2001). Dalam konsepsi pengembangan kelembagaan terdapat adanya upaya untuk memperkenalkan perubahan cara mengorganisasikan suatu lembaga, struktur, proses dan sistem lembaga yang bersangkutan sehingga lebih dapat memenuhi misionya. Oleh karena itu, perubahan yang terjadi pada lembaga sekolah harus meliputi seluruh komponen yang ada di dalamnya.

Perubahan tersebut terjadi dalam struktur, proses, ketenagaan dan sistem suatu lembaga serta proses perubahan itu sendiri, menyangkut bagaimana sekolah sebagai lembaga diorganisasikan sehingga mampu mengemban misionya dengan baik. Dalam proses perubahan tersebut individu organisasi dan lembaga meningkatkan kemampuan dan performancenya selubungannya dengan tujuan, sumber-sumber, dan lingkungannya. Perubahan tidak akan berjalan tanpa dukungan dari sumber daya manusia yang merupakan aset yang dapat memberikan kontribusi lebih dalam pencapaian tujuan organisasi.

Guru merupakan salah satu SDM yang berada di sekolah. Program madrasah di sekolah mempunyai peran penting dalam pencapaian tujuan sekolah. Masalah kinerja menjadi sorotan berbagai pihak, kinerja pemerintah akan dirasakan oleh masyarakat dan program madrasah akan dirasakan oleh siswa atau orang tua siswa. Berbagai usaha dilakukan untuk mencapai kinerja yang baik. Perhatian pemerintah terhadap pendidikan sudah disosialisasikan, anggaran pendidikan yang diamanatkan Undang-Undang 20 %, sudah mulai dilaksanakan. Maka program madrasah tentunya akan menjadi perhatian semua pihak. Guru harus benar-benar kompeten dibidangnya dan guru juga harus mampu mengabdikan secara optimal. Program madrasah yang optimal dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik internal maupun eksternal.

Keberhasilan prestasi sekolah ditentukan oleh berbagai faktor, diantaranya kepemimpinan kepala madrasah. Alan Tucker dalam Syafarudin (2002 : 49) mengemukakan bahwa: "kepemimpinan sebagai kemampuan mempengaruhi atau mendorong seseorang atau sekelompok orang agar bekerja secara sukarela untuk mencapai tujuan tertentu atau sasaran dalam situasi tertentu". Tabrani Rusyan (2000) mengungkapkan bahwa: kepemimpinan kepala madrasah memberikan motivasi kerja bagi peningkatan produktivitas kerja guru dan hasil belajar siswa. Menurut Mulyasa (2009 : 98) Kepala madrasah sedikitnya mempunyai peran dan fungsi sebagai Edukator, Manajer, Administrator, Supervisor, Leader, Inovator dan Motivator (EMASLIM).

Kepala madrasah sebagai pimpinan harus mampu memberikan petunjuk dan pengawasan, meningkatkan kemauan tenaga kependidikan, membuka komunikasi dua arah, dan mendelegasikan tugas. Wahjosumijo (2002:10) mengemukakan bahwa kepala madrasah sebagai *leader* harus memiliki karakter yang khusus yang mencakup kepribadian, keahlian dasar, pengalaman dan pengetahuan profesional, serta pengetahuan administrasi dan pengawasan.

Kemampuan yang harus diwujudkan kepala madrasah sebagai pimpinan dapat dianalisis dari kepribadian, pengetahuan terhadap kependidikan, visi dan misi sekolah, kemampuan mengambil keputusan, dan kemampuan berkomunikasi.

Kepribadian kepala madrasah sebagai *leader* akan tercermin dalam sifat-sifat (1) jujur, (2) percaya diri, (3) tanggung jawab, (4) berani mengambil resiko dan keputusan, (5) berjiwa besar, (6) emosi yang stabil, (7) teladan.

Implementasi kemampuan yang harus dimiliki kepala madrasah terwujud dalam pelaksanaan tugas-tugasnya antara lain menyusun perencanaan, mengorganisasikan kegiatan, mengarahkan kegiatan, mengkoordinasikan kegiatan, melaksanakan pengawasan, melakukan evaluasi terhadap kegiatan, menentukan kebijaksanaan, mengadakan rapat, mengambil keputusan, mengatur pembelajaran dan mengadakan hubungan masyarakat. Selain itu tugas menyelenggarakan administrasi antara lain menyusun perencanaan, pengorganisasian, pengarahan keuangan, penyusunan kurikulum, penanganan kesiswaan, sarana prasarana, kepegawaian, dan lain-lain.

Melihat tugas kepala madrasah yang begitu banyak, maka seorang kepala madrasah dituntut memiliki kemampuan manajerial. Jika tidak, maka tidak akan dapat mengelola sekolah dan suasana sekolah menjadi tidak kondusif.

Pengaruh kepemimpinan kepala madrasah terhadap program madrasah menurut Uben dan Hughes berupa penciptaan iklim sekolah yang dapat memacu atau menghambat efektifitas kerja guru. Sebagai pemimpin suatu instansi pendidikan, kepala madrasah harus menjadi motor penggerak bagi berjalannya proses pendidikan.

Kepala madrasah selalu berupaya mencurahkan kemampuannya dalam menjalankan tugasnya untuk mencapai tujuan. Kemampuan yang harus dimiliki seorang pemimpin dalam hal ini kepala madrasah adalah memiliki kepribadian yang menjadi

teladan bagi bawahannya, kemampuan memotivasi, pengambilan keputusan, komunikasi dan pendelegasian wewenang.

Kepemimpinan kepala madrasah di Madrasah MTsN 2 Surabaya dipandang sudah dilaksanakan dengan baik. Dugaan tersebut didukung oleh data jadwal pembinaan/pengarahan dan supervisi yang dilaksanakan secara intensif seperti yang terlihat pada tabel berikut:

Faktor lain yang dapat meningkatkan program madrasah adalah motivasi kerja. Seorang guru dapat bekerja secara profesional jika pada dirinya terdapat motivasi yang tinggi. Pegawai/guru yang memiliki motivasi yang tinggi biasanya akan melaksanakan tugasnya dengan penuh semangat dan energik, karena ada motif-motif atau tujuan tertentu yang melatarbelakangi tindakan tersebut. Motif itulah sebagai faktor pendorong yang memberi kekuatan kepadanya, sehingga ia mau dan rela bekerja keras. Hal itu dibuktikan berdasarkan hasil penelitian McClelland (1961), Edward Murray (1957), Miller dan Gordon W (1967) yang dikutip Mangkunegara (2005), menyimpulkan bahwa ada hubungan yang positif antara motivasi berprestasi dengan pencapaian kinerja/prestasi kerja. Artinya pimpinan, manajer dan pegawai yang mempunyai motivasi berprestasi tinggi akan mencapai kinerja yang tinggi, dan sebaliknya mereka yang kinerjanya rendah disebabkan karena motivasi kerjanya rendah.

Keith Davis (2003:129) menyatakan disiplin kerja sebagai pelaksanaan manajemen untuk mempertahankan pedoman-pedoman dipandang erat keterkaitannya dengan kinerja. Pernyataan tersebut didukung oleh pendapat Malthis dan Jackson bahwa disiplin kerja berkaitan erat dengan perilaku karyawan dan berpengaruh terhadap kinerja. Kepemimpinan kepala madrasah adalah motivator bagi ketaatan diri pada disiplin kerja para guru. Walaupun disiplin ini hanya merupakan salah satu bagian dari ciri program madrasah dan berkaitan dengan prosentasi kehadiran, ketidakpatuhan pada aturan, menurunnya produktivitas kerja dan apatis, tetapi ternyata hal ini membawa dampak yang sangat besar terutama pada sistem pendidikan kita yang masih memerlukan keberadaan guru secara dominan dalam proses pembelajaran. Pada tahap inilah kepemimpinan kepala madrasah dituntut untuk mampu memimpin atau mengelola sekolah, juga dituntut untuk mampu menciptakan suasana yang kondusif di lingkungan kerja (*climate-maker*) sehingga dapat mencegah timbulnya disintegrasi dan mampu memberikan dorongan agar semua komponen yang ada di sekolah bersatu mencapai tujuan yang ingin dicapai.

Dalam kasus pada Madrasah MTsN 2 Surabaya yang masih banyak hal yang harus ditingkatkan, baik dari kinerja guru, kedisiplinan, motivasi kerja, sampai gaya kepemimpinan kepala madrasah. Fakta menunjukkan tingkat kedisiplinan guru di Madrasah MTsN 2 Surabaya masih rendah. Hal ini dapat dilihat dari absensi (kehadiran/ketidakhadiran) dari guru. Tabel berikut ini data ketidakhadiran guru Madrasah MTsN 2 Surabaya dalam kurun waktu semester terakhir.

Pada tahap inilah peran kepemimpinan kepala madrasah diperlukan. Kepala madrasah harus bertindak tegas terhadap pelanggaran yang terjadi, agar semua komponen yang ada dalam sekolah memberikan pelayanan yang optimal kepada para siswa.

### **Kepemimpinan**

Konsep tentang kepemimpinan dalam dunia pendidikan tidak bisa terlepas dari konsep kepemimpinan secara umum. Konsep kepemimpinan secara umum sering dipertamakan dengan manajemen, padahal dua hal tersebut memiliki perbedaan yang cukup berarti.

Dalam buku kepemimpinan karangan Miftah Toha (2006 : 5) mengartikan bahwa : "Kepemimpinan adalah aktivitas untuk mempengaruhi orang-orang supaya diarahkan untuk mencapai tujuan organisasi."



Pengertian di atas didukung oleh pendapat Stephen P. Robbins dalam buku *Management, Seven edition* yang diilahi bahasa oleh T. Hermaya (2005 : 128) memberikan arti kepemimpinan sebagai berikut : "Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi kelompok menuju tercapainya sasaran". Sedangkan menurut Alan Tucker dalam Syafarudin (2002 : 49) mengemukakan bahwa : "kepemimpinan sebagai kemampuan mempengaruhi atau mendorong seseorang atau sekelompok orang agar bekerja secara sukarela untuk mencapai tujuan tertentu atau sasaran dalam situasi tertentu". Hal ini memberikan suatu perspektif bahwa seorang manajer dapat berperilaku sebagai seorang pemimpin, asalkan dia mampu mempengaruhi perilaku orang lain untuk mencapai tujuan tertentu. Tetapi seorang pemimpin belum tentu harus menyandang jabatan manajer.

Kepemimpinan sebenarnya dapat berlangsung dimana saja, karena kepemimpinan merupakan proses mempengaruhi orang lain untuk melakukan sesuatu dalam rangka mencapai maksud tertentu. Berdasarkan definisi kepemimpinan yang berbeda terkandung kesamaan arti yang bersifat umum.

Seorang pemimpin merupakan orang yang memberikan inspirasi, membujuk, mempengaruhi dan memotivasi orang lain. Untuk membedakan pemimpin dari non-pemimpin dapat dilakukan dengan menggunakan pendekatan teori perilaku.

Menurut Stephen P. Robbins dalam buku *Management, Seven Edition* yang diilahi bahasa oleh T. Hermaya (2005 : 129) menyatakan bahwa : "Teori perilaku adalah teori-teori kepemimpinan yang mengenai perilaku yang membedakan pemimpin yang efektif dari yang tidak efektif". Teori perilaku ini tidak hanya memberikan jawaban yang lebih pasti tentang sifat kepemimpinan, tetapi juga mempunyai implikasi nyata yang cukup berbeda dari pendekatan ciri.

Berdasarkan beberapa pembahasan tentang teori kepemimpinan tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan yang dimiliki seseorang dalam mempengaruhi orang lain untuk mau bekerja sama agar mau melakukan tindakan dan perbuatan dalam mencapai tujuan bersama.

### **Kepemimpinan Kepala madrasah**

Sejalan dengan uraian kepemimpinan di atas kepemimpinan dalam organisasi sekolah secara umum sama. Kepala madrasah adalah pemimpin sekaligus manajer yang harus mengatur, memberi perintah sekaligus mengayomi bawahannya yaitu para guru dan menyelesaikan masalah-masalah yang timbul.

Wahjosumidjo (2002 : 83) mengartikan bahwa : "Kepala madrasah adalah seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar atau tempat dimana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran".

Sementara Rahman dkk (2006 : 106) mengungkapkan bahwa "Kepala madrasah adalah seorang guru (jabatan fungsional) yang diangkat untuk menduduki jabatan struktural (kepala madrasah) di sekolah.

Berdasarkan beberapa pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa kepala madrasah adalah seorang guru yang mempunyai kemampuan untuk memimpin dan memanaj segala sumber daya yang ada pada suatu sekolah sehingga dapat didayagunakan secara maksimal untuk mencapai tujuan bersama.

Berkaitan dengan kepemimpinan kepala madrasah A. Tabrani Rusyan (2000) menyatakan bahwa

Kepemimpinan kepala madrasah memberikan motivasi kerja bagi peningkatan produktivitas kerja guru dan hasil belajar siswa. Kepemimpinan kepala madrasah harus benar-benar dapat dipertanggungjawabkan, karena tanggung jawab kepala madrasah

sangat penting dan menentukan tinggi rendahnya hasil belajar para siswa, juga produktivitas dan semangat kerja guru tergantung kepala madrasah dalam arti sampai sejauh mana kepala madrasah mampu menciptakan kegairahan kerja dan sejauh mana kepala madrasah mampu mendorong bawahannya untuk bekerja sesuai dengan kebijaksanaan dan program yang telah digariskan sehingga produktivitas kerja guru tinggi dan hasil belajar siswa meningkat."

Sebenarnya dalam mencapai tujuan bersama, pemimpin dan anggotanya mempunyai kotorgantungan satu dengan yang lainnya. Setiap anggota organisasi mempunyai hak untuk memberikan sumbangan demi tercapainya tujuan organisasi. Oleh sebab itu, perlu adanya kebersamaan. Rasa kebersamaan dan rasa memiliki pada diri setiap anggota mampu menimbulkan suasana organisasi yang baik.

### **Motivasi Kerja**

Motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu. Sikap dan nilai tersebut merupakan suatu yang invisible yang memberikan kekuatan untuk mendorong individu bertindak laku dalam mencapai tujuan. Veithzal (2005 : 455). Beliau juga mengemukakan : "Dua hal yang dianggap sebagai dorongan individu yaitu arah perilaku (kerja untuk mencapai tujuan) dan kekuatan perilaku (seberapa kuat usaha individu dalam bekerja)". Menurut Abraham Maslow mengemukakan bahwa hirarki kebutuhan manusia adalah :

1. Kebutuhan fisiologis (physiological needs) yaitu kebutuhan yang diperlukan untuk mempertahankan kelangsungan hidup seseorang, seperti makan, minum, udara, perumahan dan lainnya. Dalam organisasi kebutuhan-kebutuhan ini dapat berupa uang, hiburan, program pensiun, lingkungan kerja yang nyaman.
2. Kebutuhan keselamatan dan keamanan (safety and security need) yaitu kebutuhan keamanan dari ancaman yakni merasa aman dari ancaman kecelakaan dalam melakukan pekerjaan. Dalam organisasi kebutuhan ini dapat berupa keamanan kerja, senioritas, program pemberhentian kerja, uang pesangon.
3. Kebutuhan rasa memiliki (social need) yaitu kebutuhan akan teman, cinta dan memiliki. Sosial need di dalam organisasi dapat berupa kelompok kerja (team work) baik secara formal maupun informal.
4. Kebutuhan akan harga diri (esteem need or status needs) yaitu kebutuhan akan penghargaan diri, pengakuan serta penghargaan prestise dari karyawan dan masyarakat lingkungan. Dalam organisasi kebutuhan ini dapat berupa reputasi diri, gelar dsb.
5. Kebutuhan akan perwujudan diri (self actualization) adalah kebutuhan akan aktualisasi diri dengan menggunakan kecakapan, kemampuan, keterampilan dan potensi optimal untuk mencapai prestasi kerja yang sangat memuaskan atau luar biasa yang sulit dicapai orang lain.

Selanjutnya, Abraham Maslow berpendapat bahwa orang dewasa (pegawai bawahan) secara normal harus terpenuhi minimal 85% kebutuhan fisiologi, 70% kebutuhan rasa aman, 50% kebutuhan sosial, 40% kebutuhan penghargaan, dan 15% kebutuhan aktualisasi diri, keluarga, dan bisa menjadi penyebab terjadinya konflik kerja.

### **Disiplin Kerja**

Simamora dalam buku Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi III (2006 : 610) menyatakan bahwa :



"Disiplin adalah prosedur yang mengoreksi atau menghukum bawahan karena melanggar peraturan atau prosedur. Disiplin merupakan bentuk pengendalian diri karyawan dan pelaksanaan yang teratur dan menunjukkan tingkat kesungguhan tim kerja di dalam suatu organisasi".

Menurut Alma (2003 : 186) mengatakan bahwa : "Disiplin dapat diartikan sebagai suatu sikap patuh, tingkah laku, dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan perusahaan baik lisan maupun tertulis".

Singodimejo dalam Sutrisno (2009 : 85) mengatakan bahwa disiplin adalah sikap kesediaan dan kerelaan seseorang untuk mematuhi dan mentaati norma-norma peraturan yang berlaku di sekitarnya.

Sementara Sinungan (2003 : 135) mendefinisikan disiplin sebagai : "Sikap kejiwaan dari seseorang atau sekelompok orang yang senantiasa berkehendak untuk mengikuti/mematuhi segala aturan/keputusan yang telah ditetapkan".

Senada dengan pendapat di atas, Fathoni (2006 : 172) mengartikan disiplin sebagai : "Kesadaran dan kesiediaan seseorang mentaati semua peraturan organisasi dan norma-norma sosial yang berlaku". Selanjutnya Fathoni menjelaskan bahwa : "Kedisiplinan diartikan bilamana karyawan selalu datang dan pulang tepat pada waktunya, mengerjakan semua pekerjaannya dengan baik, mematuhi semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku".

Dari pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja adalah sikap dan perbuatan guru dalam mentaati semua pedoman dan peraturan yang telah ditentukan untuk tercapainya tujuan organisasi. Disiplin berkaitan erat dengan perilaku karyawan dan berpengaruh terhadap kinerja.

Disiplin merupakan fungsi operatif dari Manajemen Sumber Daya Manusia yang terpenting, karena semakin baik disiplin karyawan semakin tinggi prestasi kerja yang dapat dicapainya. Tanpa disiplin yang baik, sulit bagi organisasi mencapai hasil yang optimal. Pada umumnya apabila orang memikirkan tentang disiplin, yang terbayang adalah berupa hukuman berat, padahal hukuman hanya sebagian dari seluruh persoalan disiplin. Dengan disiplin kerja yang baik diharapkan akan terwujud lingkungan yang tertib, berdaya guna dan berhasil guna melalui seperangkat peraturan yang jelas dan tepat. Umumnya disiplin ini dapat dilihat dari indikator seperti : guru datang ke tempat kerja tepat waktu, berpakaian rapih, sopan, memperhatikan etika cara berpakaian sebagaimana mestinya seorang pegawai; guru mempergunakan alat-alat dan perlengkapan sesuai ketentuan, mereka bekerja penuh semangat dan bekerja sesuai dengan aturan yang ditetapkan lembaga. Kebiasaan-kebiasaan di atas akan terwujud kalau para pegawainya mempunyai disiplin yang baik. Penanaman disiplin ini tentunya perlu diterapkan oleh seorang pemimpin terhadap bawahannya untuk menciptakan kualitas kerja yang baik.

Penerapan disiplin kerja di lingkungan kerja, memang awalnya akan dirasakan berat oleh para pegawai, tetapi apabila terus menerus diberlakukan akan menjadi kebiasaan, dan disiplin tidak akan menjadi beban berat bagi para pegawai. Disiplin ini perlu diterapkan di lingkungan kerja, karena seperti telah disinggung di atas bahwa disiplin tidak lahir begitu saja, tetapi perlu adanya pembinaan-pembinaan dalam menegakkan disiplin kerja ini.

Hal di atas sejalan dengan pendapat Moenir yang dikutip Dahyana (2001 : 11), bahwa kondisi disiplin kerja pegawai tidak langsung tercipta begitu saja, melainkan harus ada kemauan dan usaha semua pihak terutama pihak pimpinan untuk menumbuhkan disiplin kerja. Sehubungan dengan itu, bagaimana mewujudkan disiplin kerja yang baik dalam organisasi.

Dalam memberikan kedisiplinan kepada bawahan seorang pemimpin mempunyai gaya yang berbeda-beda tergantung kepada kemampuan dan keilmuan yang dimiliki oleh pimpinan.

Selanjutnya Maryoto (2001: 98) mengatakan bahwa :

"Pimpinan dalam pembinaan disiplin terhadap bawahan harus memperhatikan : pengawasan yang berkelanjutan, mengetahui organisasi yang dipimpinnya, instruksi harus jelas dan tegas tidak membingungkan bawahan. Menurut prosedur kerja yang sederhana dan mudah dipahami, membuat kegiatan yang dapat menyibukkan anak buah"

### Kinerja

Pengertian kinerja atau prestasi kerja pegawai menurut beberapa ahli memiliki pengertian yang sama namun para ahli lain mengatakan berbeda.

Armstrong dan Baron dalam Wibowo (2007 : 2) menyampaikan bahwa :

"Kinerja (*performance*) adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi ekonomi". Menurut Siswanto Bejo (2005 : 195) prestasi kerja adalah : Hasil kerja yang dicapai oleh seorang tenaga kerja dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan yang dibebankan kepadanya. Pada umumnya prestasi kerja seorang tenaga kerja antara lain dipengaruhi oleh kecakapan, keterampilan, pengalaman, kesanggupan tenaga kerja yang bersangkutan. Sedangkan menurut Mangkunegara (2002 : 67), kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Dari berbagai pengertian kinerja di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja/ prestasi kerja merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesanggupan serta tepat waktu. Wujud kinerja dapat dilihat dari tingkat prestasi kerja yang berupa hasil kerja, kemampuan dan penerimaan atas kejelasan delegasi tugas serta minat seorang pekerja.

## METODE PENELITIAN

### Definisi Operasional

Penulisan metode ini didasarkan pada keinginan peneliti untuk mendapatkan gambaran mengenai kepemimpinan kepala madrasah, motivasi kerja, kinerja guru madrasah Madrasah MTsN 2 Surabaya , serta pengaruhnya baik langsung maupun tidak langsung dari variabel-variabel penelitian yang ditetapkan sebagai berikut :

1. Kepemimpinan kepala madrasah berfungsi sebagai variabel bebas (*independent variable*) yang selanjutnya diberi notasi  $X_1$
2. Motivasi kerja berfungsi sebagai variabel bebas (*independent variable*) yang selanjutnya diberi notasi  $X_2$
3. Disiplin kerja berfungsi sebagai variabel bebas (*independent variable*) yang selanjutnya diberi notasi  $X_3$
4. Kinerja guru berfungsi sebagai variabel terikat (*dependent variable*) yang selanjutnya diberi notasi Y

### Populasi dan Sampel

Menurut Istijanto (2005:109), populasi merupakan jumlah keseluruhan semua anggota yang diteliti. Berkaitan dengan penelitian yang akan dilakukan, populasi dalam

Dalam memberikan kedisiplinan kepada bawahan seorang pemimpin mempunyai gaya yang berbeda-beda tergantung kepada kemampuan dan keilmuan yang dimiliki oleh pimpinan.

Selanjutnya Maryoto (2001: 98) mengatakan bahwa :

"Pimpinan dalam pembinaan disiplin terhadap bawahan harus memperhatikan : pengawasan yang berkelanjutan, mengetahui organisasi yang dipimpinnya, instruksi harus jelas dan tegas tidak membingungkan bawahan. Menurut prosedur kerja yang sederhana dan mudah dipahami, membuat kegiatan yang dapat menyihulkan anak buah"

## Kinerja

Pengertian kinerja atau prestasi kerja pegawai menurut beberapa ahli memiliki pengertian yang sama namun para ahli lain mengatakan berbeda.

Armstrong dan Baron dalam Wibowo (2007 : 2) menyampaikan bahwa :

"Kinerja (*performance*) adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi ekonomi". Menurut Siswanto Bejo (2005 : 195) prestasi kerja adalah : Hasil kerja yang dicapai oleh seorang tenaga kerja dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan yang dibebankan kepadanya. Pada umumnya prestasi kerja seorang tenaga kerja antara lain dipengaruhi oleh kecakapan, keterampilan, pengalaman, keangguapan tenaga kerja yang bersangkutan. Sedangkan menurut Mangkunegara (2002 : 67), kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Dari berbagai pengertian kinerja di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja/ prestasi kerja merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta tepat waktu. Wujud kinerja dapat dilihat dari tingkat prestasi kerja yang berupa hasil kerja, kemampuan dan penerimaan atas kejelasan delegasi tugas serta minat seorang pekerja.

## METODE PENELITIAN

### Definisi Operasional

Pemilihan metode ini didasarkan pada keinginan peneliti untuk mendapatkan gambaran mengenai kepemimpinan kepala madrasah, motivasi kerja, kinerja guru madrasah Madrasah MTsN 2 Surabaya , serta pengaruhnya baik langsung maupun tidak langsung dari variabel-variabel penelitian yang ditetapkan sebagai berikut :

1. Kepemimpinan kepala madrasah berfungsi sebagai variabel bebas (*independent variable*) yang selanjutnya diberi notasi  $X_1$ .
2. Motivasi kerja berfungsi sebagai variabel bebas (*independent variable*) yang selanjutnya diberi notasi  $X_2$ .
3. Disiplin kerja berfungsi sebagai variabel bebas (*independent variable*) yang selanjutnya diberi notasi  $X_3$ .
4. Kinerja guru berfungsi sebagai variabel terikat (*dependent variable*) yang selanjutnya diberi notasi Y.

### Populasi dan Sampel

Menurut Istijanto (2005:109), populasi merupakan jumlah keseluruhan semua anggota yang diteliti. Berkaitan dengan penelitian yang akan dilakukan, populasi dalam



penelitian ini adalah seluruh guru Madrasah MTsN 2 Surabaya yang berjumlah 41 orang termasuk Kepala madrasah dan guru tidak tetap (PTT).

Mempertimbangkan jumlah populasi di bawah seratus orang maka penelitian ini menggunakan seluruh populasi sebagai responden, artinya teknik sampling yang diambil adalah teknik sensus.

### Teknik Analisis Data

Analisis regresi berganda digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel bebas yang diteliti terhadap variabel bergantung. Secara matematis, fungsi persamaan regresi linier berganda dapat diformulasikan sebagai berikut:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e$$

dimana:

Y = Kinerja Guru

a = Konstanta

X<sub>1</sub> = Variabel Kepemimpinan Kepala madrasah

X<sub>2</sub> = Variabel Motivasi Kerja

X<sub>3</sub> = Variabel Disiplin Kerja

b<sub>1</sub> = Koefisien regresi variabel X<sub>1</sub>

b<sub>2</sub> = Koefisien regresi variabel X<sub>2</sub>

b<sub>3</sub> = Koefisien regresi variabel X<sub>3</sub>

e = error

### Uji Hipotesis

Untuk membuktikan hipotesis dilakukan dengan langkah-langkah sebagai berikut:

#### 1. Uji Hipotesis I (Simultan)

Uji F digunakan untuk menguji signifikansi pengaruh variabel bebas secara simultan terhadap variabel terikat dengan cara membandingkan besarnya nilai F-hitung dengan besarnya nilai F-tabel, dimana bila besarnya nilai F-hitung lebih besar dari nilai F-tabel, berarti bahwa secara simultan (bersama-sama) variabel bebas mempengaruhi variabel terikat, dan sebaliknya, jika F-hitung lebih kecil daripada nilai F-tabel, berarti nilai variabel bebas secara simultan tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat. Uji F menggunakan rumus sebagai berikut:

$$F = \frac{SSR/k}{SSE/n - (k + 1)}$$

dimana:

F = Nilai F-hitung

SSR = Rata-rata kuadrat regresi)

SSE = Rata-rata kuadrat residual)

k = Banyaknya variabel termasuk konstanta

n = Jumlah data

Hipotesis Statistik dirumuskan:

H<sub>0</sub> : b<sub>1</sub>, b<sub>2</sub> = 0

H<sub>a</sub> : b<sub>1</sub>, b<sub>2</sub> ≠ 0

Kriteria Pengujian:

- F-hitung > F-tabel atau apabila probabilitas < 5% maka H<sub>0</sub> ditolak dan H<sub>a</sub> diterima. Artinya variabel kepemimpinan, motivasi dan disiplin secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru pada tingkat kesalahan 5% (α = 5%).

- b.  $F_{\text{hitung}} < F_{\text{tabel}}$  atau apabila probabilitas kesalahan  $> 5\%$  maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak. Artinya variabel kepemimpinan, motivasi dan disiplin secara simultan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru pada tingkat kesalahan  $5\%$  ( $\alpha = 5\%$ ).

## 2. Uji Hipotesis II (Uji Parsial)

Uji  $t$  digunakan untuk menguji signifikansi secara parsial pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat yaitu dengan membandingkan besarnya nilai  $t_{\text{hitung}}$  dengan  $t_{\text{tabel}}$  jika besarnya nilai  $t_{\text{hitung}}$  lebih besar daripada nilai  $t_{\text{tabel}}$  berarti variabel bebas berpengaruh secara nyata terhadap variabel tidak bebas (secara parsial). Uji  $t$  menggunakan rumus sebagai berikut:

$$t = \frac{b}{Sb}$$

dimana:

$t$  = hasil nilai  $t_{\text{hitung}}$

$b$  = koefisien regresi variabel bebas

Hipotesis statistiknya dinyatakan dengan :

$H_0$  :  $b_1, b_2 = 0$

$H_a$  :  $b_1, b_2 \neq 0$

Keterangan :

$t_{\text{hitung}}$  = nilai  $t_{\text{hitung}}$

$b_i$  = koefisien regresi

$Sb$  = standar deviasi dari  $b$

Kriteria Pengujian:

- $t_{\text{hitung}} > t_{\text{tabel}}$  atau  $t_{\text{hitung}} < -t_{\text{tabel}}$  atau probabilitas  $< 0,05$ , maka hipotesis nol ( $H_0$ ) ditolak dan hipotesis alternatif ( $H_a$ ) diterima, artinya secara parsial kepemimpinan, motivasi dan disiplin berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru pada tingkat kesalahan  $5\%$  ( $\alpha = 5\%$ ).
- $t_{\text{hitung}} < t_{\text{tabel}}$  atau  $t_{\text{hitung}} > -t_{\text{tabel}}$  atau probabilitas  $> 0,05$ , maka hipotesis nol ( $H_0$ ) diterima dan hipotesis alternatif ( $H_a$ ) ditolak, artinya secara parsial variabel kepemimpinan, motivasi dan disiplin tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru pada tingkat kesalahan  $5\%$  ( $\alpha = 5\%$ ).

## 3. Uji Hipotesis III (Uji Dominan)

Uji hipotesis III dilakukan dengan menggunakan uji koefisien beta yang bertujuan untuk mengetahui variabel bebas yang berpengaruh dominan terhadap variabel terikat. Nilai koefisien beta yang distandarisasi variabel bebas dibandingkan satu dengan lainnya. Apabila variabel bebas yang memiliki nilai koefisien beta yang distandarisasi ( $\beta_0$ ) paling besar maka dinyatakan sebagai variabel yang berpengaruh dominan terhadap variabel terikat (Samusi, 2003).

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Hasil Pengujian Regresi Linier Berganda

Hasil analisis mengenai koefisien model regresi adalah seperti yang tercantum dalam Tabel 1. berikut ini:

Tabel 1. Koefisien Regresi

Coefficients <sup>a</sup>					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	7.572	2.383		3.178	.003
Kepemimpinan	-.294	.120	-.291	-2.454	.026
Motivasi Kerja	-.258	.116	-.347	-2.225	.031
Disiplin Kerja	.089	.117	.105	.760	.451

a. Dependent Variable: Kinerja Guru

Berdasarkan Tabel 1 tersebut, maka model regresi yang diperoleh adalah sebagai berikut.

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3$$

$$Y = 7.572 - 0.294 X_1 - 0.258 X_2 + 0.089 X_3 + e$$

Dengan asumsi bahwa variabel  $X_1$ ,  $X_2$ ,  $X_3$  adalah nol atau konstan maka nilai Kinerja Guru ( $Y$ ) adalah sebesar 7.572

Koefisien regresi untuk variabel Kepemimpinan ( $X_1$ ) diperoleh nilai -0.294 mempunyai koefisien regresi negatif, hal ini menunjukkan terjadinya perubahan yang berlawanan arah dengan variabel terikat. Jadi semakin besar nilai Kepemimpinan ( $X_1$ ) akan menurunkan nilai Kinerja Guru ( $Y$ ) dengan asumsi bahwa variabel yang lainnya adalah konstan.

Koefisien regresi untuk variabel Motivasi Kerja ( $X_2$ ) diperoleh nilai -0.258 mempunyai koefisien regresi negatif, hal ini menunjukkan terjadinya perubahan yang berlawanan arah dengan variabel terikat. Jadi semakin besar nilai Motivasi Kerja akan menurunkan nilai Kinerja Guru dengan asumsi bahwa variabel yang lainnya adalah konstan.

Koefisien regresi untuk variabel Disiplin Kerja ( $X_3$ ) diperoleh nilai 0.089 mempunyai koefisien regresi positif, hal ini menunjukkan terjadinya perubahan yang searah dengan variabel terikat. Jadi semakin besar nilai Disiplin Kerja akan menaikkan nilai Kinerja Guru dengan asumsi bahwa variabel yang lainnya adalah konstan.

#### Hasil Pengujian Uji F dan uji t

Uji F digunakan untuk menguji cocok atau tidaknya model regresi yang dihasilkan dan uji t digunakan untuk menguji pengaruh masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikat. Adapun hasil dari uji F dan uji t adalah sebagai berikut :

Tabel 2 : Hasil Uji F

ANOVA <sup>a</sup>					
Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	11.997	3	3.999	3.147	.034 <sup>b</sup>
Residual	55.920	44	1.271		
Total	67.917	47			

a. Predictors: (Constant), Disiplin Kerja, Kepemimpinan, Motivasi Kerja

b. Dependent Variable: Kinerja Guru

Berdasarkan uji F pada tabel 2 di atas menunjukkan tingkat signifikan untuk uji F sebesar 0,034. Karena nilai probabilitas < 0,05 (sig < 5%), berarti Kepemimpinan ( $X_1$ ), Motivasi Kerja ( $X_2$ ), Disiplin Kerja ( $X_3$ ) berpengaruh terhadap Kinerja Guru ( $Y$ ).



sehingga model regresi yang dihasilkan adalah cocok atau sesuai dalam menerangkan Kinerja Guru.

**Tabel 3 : Hasil Uji t  
Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	7.572	2.383		3.178	.003
Kepemimpinan	-.294	.120	-.291	-2.454	.026
Motivasi Kerja	-.258	.116	-.347	-2.225	.031
Disiplin Kerja	.089	.117	.103	.760	.451

a. Dependent Variable: Kinerja Guru

Hasil uji t pada tabel di atas menunjukkan bahwa :

1. Variabel Kepemimpinan ( $X_1$ ) tingkat signifikan sebesar 0.026. Karena tingkat signifikan pada variabel ini lebih kecil dari 5% ( $\text{sig} < 5\%$ ). Hal ini berarti variabel Kepemimpinan ( $X_1$ ) secara parsial berpengaruh terhadap Kinerja Guru.
2. Variabel Motivasi Kerja ( $X_2$ ) tingkat signifikan sebesar 0,031. Karena tingkat signifikan pada variabel ini lebih kecil dari 5% ( $\text{sig} < 5\%$ ). Hal ini berarti variabel Motivasi Kerja ( $X_2$ ) secara parsial berpengaruh terhadap Kinerja Guru.
3. Variabel Disiplin Kerja ( $X_3$ ) tingkat signifikan sebesar 0,451. Karena tingkat signifikan pada variabel ini lebih besar dari 5% ( $\text{sig} > 5\%$ ). Hal ini berarti variabel Disiplin Kerja ( $X_3$ ) secara parsial tidak berpengaruh terhadap Kinerja Guru.

## Pembahasan

Berdasarkan analisis hasil penelitian terbukti bahwa kepemimpinan kepala madrasah ( $X_1$ ), motivasi kerja ( $X_2$ ), dan disiplin kerja ( $X_3$ ) secara simultan maupun parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru madrasah.

Pada dasarnya jiwa kepemimpinan dimiliki oleh setiap diri manusia, setidaknya dirasakan manakala seseorang melewati suatu proses merencanakan dan menetapkan suatu keputusan guna merealisasikan tujuan hidupnya, namun dalam mengaktualisasikan kepemimpinan ini sendiri sering sekali manusia dihadapkan pada berbagai problematika hidup silih berganti, tidak sedikit persoalan muncul hanya disebabkan kesalahan dalam bertindak dan keliru mempersepsikan sesuatu, untuk menghindarinya menjadi penting faktor pengendali diri, salah satunya adalah dengan mempedomani nilai-nilai etika dan moralitas dalam kehidupan, jadi kepemimpinan dengan etika dan moralitas merupakan satu kesatuan yang sangat erat.

Dalam suatu organisasi akan ditemukan beberapa unsur yakni visi-misi, tujuan dan program kerja, struktur organisasi, kode etik organisasi, hubungan antar lini organisasi, individu-individu, kepemimpinan, dan dinamika organisasi. Keberhasilan organisasi mencapai tujuan organisasi sangat tergantung kepada pemimpin dan orang-orang yang berada di sekitar pemimpin. Seorang pemimpin yang sukses apabila ia mampu menggerakkan sejumlah orang dalam mencapai tujuan organisasi.

Organisasi ada karena ada beberapa individu yang mempunyai tujuan yang sama. Secara tujuan organisasi dibagi menjadi dua, yaitu organisasi sosial yang tujuannya untuk meningkatkan kesejahteraan anggotanya, sedangkan organisasi bisnis mempunyai tujuan untuk mencari keuntungan atau profit. Selain itu ada juga cara untuk melihat sebuah organisasi, dimana konsep ini dikembangkan oleh Konsep teori 5 fase pertumbuhan organisasi yang dikemukakan oleh Greiner dan Model yang lain bagi fase

pertumbuhan organisasi adalah model dari Ichak Adizes (1988). Konsep pertumbuhan organisasi oleh Ichak Adizes memang diperuntukkan bagi organisasi bisnis. Uraian dari dua konsep tentang fase pertumbuhan organisasi sosial (nirlaba) dan organisasi bisnis tersebut dapat ditarik suatu kesimpulan yang umum dan tersirat didalamnya, bahwa:

1. Dalam organisasi itu selalu terdapat pemimpin yang memegang kendali berputarnya roda organisasi. Pada organisasi sosial krisis kepemimpinan biasanya terjadi pada awal pertumbuhan organisasi. Bila ada satu pimpinan yang di pilih, maka organisasi tersebut akan berjalan atas arahan pimpinan. Dalam organisasi bisnis terdapat pula pimpinan yang memperhatikan bisnisnya. Jika lengah, ia akan kalah dalam persaingan.
2. Setiap organisasi memiliki cara, kebiasaan, dan aturan dalam mencapai tujuan dan misi organisasi, termasuk cara individu hidup berinteraksi satu sama lain (bermasyarakat), dan cara individu mengatasi permasalahan-permasalahan yang dihadapi dalam organisasi. Kehidupan tersebut didasarkan pada keyakinan yang dimiliki, didasarkan pada falsafah hidup yang didasarkan dari hubungan manusia dengan lingkungannya. Keyakinan tersebut dijadikan sebagai asumsi dasar (*Basic Assumption*) yang mendasari semua program, strategi dan rencana kegiatan, atas dasar tersebut dibangun kegiatan-kegiatan (strategi jangka panjang dan strategi jangka pendek), sehingga memunculkan nilai yang tinggi manakala kegiatan yang dilakukan tidak menyalah dari apa yang telah diprogramkan, dan begitu pula sebaliknya. Dengan kata lain bahwa organisasi memiliki budaya sesuai dengan asumsi dasar para pemimpinnya.
3. Perilaku individu yang ada dalam organisasi dalam upaya melaksanakan program kerja yang telah disepakati ataupun diembaninya akan memunculkan/menciptakan kinerja mereka.
4. Kinerja yang tinggi yang ada pada individu dalam organisasi menunjukkan bahwa apa yang dilakukan oleh individu telah sesuai dengan yang diprogramkan oleh organisasi, hal ini juga sesuai dengan asumsi dasar organisasi. Dengan demikian, kinerja yang tinggi tentunya ada pada budaya organisasi yang baik.

Disamping itu keberhasilan program madrasah tersebut juga tidak terlepas dengan motivasi para kepala sekolah maupun guru-gurunya. Motif sebagai pendorong pada umumnya tidak berdiri sendiri tetapi saling kait mengait dengan faktor-faktor lain. Hal hal yang mempengaruhi motif disebut motivasi.

Secara umum, motivasi artinya mendorong untuk berbuat atau beraksi. Menurut Nancy Stevenson (2001) dalam Sunaryo (2004), motivasi adalah semua hal verbal, fisik atau psikologis yang membuat seseorang melakukan sesuatu sebagai respon. Dan menurut Sarwono, S.W (2000), motivasi menunjuk pada proses gerakan termasuk situasi yang mendorong yang timbul dalam diri individu, tingkah laku yang ditimbulkan oleh situasi tersebut dan tujuan atau akhir daripada gerakan atau perbuatan.

Motivasi mempunyai 3 aspek yaitu (1) keadaan yang terdorong dalam diri organisme yaitu kesiapan bergerak karena kebutuhan misalnya kebutuhan jasmani, karena keadaan lingkungan, atau karena keadaan mental seperti berpikir dan ingatan, (2) perilaku yang timbul dan terarah karena keadaan ini, dan (3) goal atau tujuan yang dituju oleh perilaku tersebut.

Menurut Abraham C dan Stanley F (1997) dalam Sunaryo (2004) jenis motivator secara umum adalah uang, penghormatan, tantangan, pujian, kepercayaan atasan, lingkungan kerja yang menarik, jam kerja yang fleksibel, promosi, persahabatan, pengakuan, penghargaan, kemandirian, lingkungan yang kreatif, bonus/hadiah, ucapan terima kasih dan keyakinan dalam bekerja.

Dalam Sunaryo (2004) disebutkan bahwa ada beberapa cara yang dapat diterapkan untuk memotivasi seseorang yaitu:

- a. Memotivasi dengan kekerasan (*motivating by force*) Yaitu dengan cara memotivasi dengan menggunakan ancaman hukuman atau kekerasan agar yang dimotivasi dapat melakukan apa yang harus dilakukan.
- b. Memotivasi dengan bujukan (*motivating by enticement*) Yaitu dengan cara memotivasi dengan bujukan atau memberi hadiah agar melakukan sesuatu sesuai harapan yang memberikan motivasi.
- c. Memotivasi dengan identifikasi (*motivating by identification*) Yaitu dengan cara memotivasi dengan menanamkan kesadaran sehingga individu berbuat sesuatu karena adanya keinginan yang timbul dari dalam dirinya sendiri dalam mencapai sesuatu.

Kemudian juga, sikap disiplin kerja sangat penting bagi suatu organisasi dalam rangka mewujudkan suatu tujuannya, hal ini sesuai dengan penjelasan Malayu S.P Hasibuan (2001:213) bahwa "Disiplin harus ditegakkan dalam suatu organisasi perusahaan, karena tanpa dukungan disiplin karyawan yang baik sulit bagi perusahaan untuk mewujudkan tujuannya". Dengan adanya disiplin kerja pada setiap guru atau kepala sekolah yang ada di dalam organisasi tersebut, akan menjadikan organisasi itu menjadi maju. karena setiap guru atau kepala sekolah yang berdisiplin dalam melakukan pekerjaan dapat menyelesaikan tugas-tugas yang ada di dalam organisasi tersebut walaupun tidak secara keseluruhan menghasilkan pekerjaan yang sempurna. Tetapi dalam jangka waktu tertentu guru atau kepala sekolah akan melaksanakan pekerjaannya menjadi lebih baik.

## KESIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan

Berdasarkan analisis data dan pembahasan hasil penelitian yang telah dikemukakan, dapat disimpulkan hal-hal untuk menjawab permasalahan sebagai berikut :

- a) Berdasarkan uji secara simultan menunjukkan tingkat signifikan untuk uji F sebesar 0,034, berarti Kepemimpinan, Motivasi Kerja, Disiplin Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Guru.
- b) Berdasarkan uji secara parsial menunjukkan Variabel Kepemimpinan ( $X_1$ ) tingkat signifikan sebesar 0,026. Hal ini berarti variabel Kepemimpinan ( $X_1$ ) secara parsial berpengaruh terhadap Kinerja Guru. Variabel Motivasi Kerja ( $X_2$ ) tingkat signifikan sebesar 0,031. Hal ini berarti variabel Motivasi Kerja ( $X_2$ ) secara parsial berpengaruh terhadap Kinerja Guru. Variabel Disiplin Kerja ( $X_3$ ) tingkat signifikan sebesar 0,451. Hal ini berarti variabel Disiplin Kerja ( $X_3$ ) secara parsial tidak berpengaruh terhadap Kinerja Guru.

### Saran

1. Bagi peneliti selanjutnya apabila ingin melakukan kegiatan peneliti dalam bidang SDM sebelumnya harus memiliki gambaran tentang apa yang ingin diteliti, memahami metode penelitian dan mempersiapkan permasalahan sejak dini.
2. Meningkatkan ketelitian baik dalam kelengkapan data penelitian maupun data penelitian dan lebih spesifik dalam menganalisis permasalahan yang ada dalam penelitian.



## DAFTAR PUSTAKA

- Ambar Teguh Suistiani Rosidah, (2009), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: Graha Ilmu.
- A. Tabrani R, (2000), *Upaya Meningkatkan Budaya Kinerja Guru*, Cianjur: CV Dinamika Karya.
- Arikunto Suharsimi, (1997), *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*, Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Damim, Sudarwan, (2004), *Motivasi Kepemimpinan & Efektivitas Kelompok*, Jakarta: Rineka Cipta.
- Davis, Keith dan John W. Newstrom, (1995), *Perilaku dalam Organisasi*, (Terjemahan Agus Darma), Jakarta: Erlangga.
- Depdiknas Direktorat Pembinaan MTS, (2006), *Pembakuan Bangunan dan Perabot MTS*, Jakarta: Direktorat Pembinaan MTS.
- E. Mulyasa, (2009), *Menjadi Kepala madrasah Profesional*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- E. Mulyasa, (2007), *Menjadi Guru Profesional*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Fathoni Abdurrahmat, (2006), *Organisasi dan Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Gomez Meija, D.B. Ballindan R.L. Cardy, (2001) *Managing Human Resources*, USA: Prentice Hall.
- Husen, Umar, (2004), *Riset Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Kerlinger, Fred. N. ( 2004), *Asas-Asas Penelitian Behavioral*, Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Luthan, Fred, (2006), *Organization Behavior (Prilaku Organisasi)*, Yogyakarta: ANDI.
- Mangkunegara, Anwar Prabu, (2005), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Miftah Toha, (2003), *Kepemimpinan dalam Manajemen*, Jakarta: PT Raja Grafindo.